

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17920111151066

UDC_____



厦门大学

硕 士 学 位 论 文

ABC 供水公司绩效管理体系改进研究

Study on the Improvement of Performance Management
System of ABC Water Supply Company

周 飞

指导教师姓名: 吴 文 华 教 授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩时间: 2014 年 5 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☐ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着市场经济的不断完善和全球化趋势的不断发展，越来越多的国企意识到人力资源对企业发展的作用，ABC 供水公司也如此。作为人力资源管理的重要内容之一，绩效管理主要有目标管理(MBO)、关键绩效指标(KPI)、平衡计分卡(BSC)等模式。绩效管理是提升企业管理水平、增强企业竞争力的重要手段。

供水企业属于公用事业，它具有社会公益性、区域垄断性等特点。由于历史遗留原因，国有供水企业的绩效管理暴露出许多管理问题，比如绩效管理的流程不完善、绩效指标不合理、流于形式等。随着供水行业的发展，旧的管理模式急需改进。

本文通过文献研究法和案例研究法分析了供水行业和 ABC 供水公司的绩效管理现状，发现该公司存在的问题，分析其原因，然后结合绩效管理流程内容、目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡等方法重建绩效管理流程，重新制定适合公司的绩效指标，构建出一套包含绩效计划、绩效辅导和沟通、绩效评估和反馈、绩效结果应用在内的绩效管理体系，以达到帮助 ABC 供水公司找到适合自己的绩效管理方法，从而提高企业内部管理水平、促进组织和个人之间沟通，不断激励员工发掘潜力，提高企业管理效率，最终实现个人目标和企业战略目标等目的。期望此研究可以对类似企业提供一些参考。

关键词：供水公司；绩效管理；改进

Abstract

With the constant improvement of market economy and the continuous improvement of globalization tendency, more and more state-owned enterprises recognize the important role of human resource management for enterprise development, so does ABC Water Supply Company. Performance management is an important content of human resource management, mainly including management by objectives (MBO), key performance indicators (KPI), balanced scorecard (BSC) and so on. Moreover, Performance management is the important means to improve enterprise management level and enhance enterprise competitiveness.

Water supply enterprises belong to public utilities with the characteristics of social welfare and regional monopoly. Due to historical reasons, many management problems in the performance management of state-owned enterprises are exposed gradually, for example, the content of assessment index is not reasonable or imperfect and becoming a mere formality. With the development of water supply industry, the old management mode is badly in need of improvement.

Using the method of literature research and case study, this thesis starts from the analysis of the current situation of performance management in water supply industry and ABC Water Supply Company. Then it intends to find out the existing problems and analyze the causes. Combined with the content of performance management process, MBO, KPI and BSC methods, it focus on rebuilding performance management process, establishing a new performance management approach and building up a set of performance management system including performance planning, performance implementation and management, performance appraisal, performance feedback and performance results application so as to help ABC Water Supply Company to seek out its own performance management method. Thus ABC Water Supply Company could improve internal management level, promoting the communication between organizations and individuals, motivating the potential of employees in order to improve the efficiency of enterprise management and realize the enterprise strategic objectives finally. Hope this research can provide some reference for similar enterprises.

Keywords: Water Supply Company; Performance Management; Improvement

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景和意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	1
第二节 研究内容和思路方法	2
一、研究内容	2
二、思路方法	3
第二章 绩效管理理论基础和文献综述	5
第一节 绩效管理概念	5
一、绩效、绩效考核、绩效管理的涵义	5
二、绩效管理的意义	11
第二节 绩效管理方法	12
一、绩效管理方法分类	12
二、绩效管理方法发展简介	12
三、绩效管理方法类型	13
第三章 ABC 供水公司现状分析	20
第一节 供水行业发展状况	20
一、供水行业发展简介	20
二、供水行业绩效管理现状	22
第二节 ABC 供水公司概况	24

一、 ABC 供水公司简介	24
二、 ABC 供水公司发展目标	29
第三节 ABC 供水公司绩效管理现状	30
一、 ABC 供水公司绩效管理情况	30
二、 ABC 供水公司部门绩效考核表	33
三、 ABC 供水公司个人绩效考核表	36
第四节 ABC 供水公司绩效管理中存在的问题及原因	39
一、 ABC 供水公司绩效管理中存在的问题	39
二、 ABC 供水公司绩效管理中存在问题的原因	42
第四章 ABC 供水公司绩效管理方案改进	45
第一节 绩效管理的目标、原则、改进思路	45
一、 绩效管理的目标	45
二、 绩效管理的原则	46
三、 绩效管理的改进思路	47
第二节 新绩效计划	48
一、 做好事前准备工作	48
二、 制定绩效考核指标	49
第三节 新绩效辅导与沟通	62
一、 实施前沟通	62
二、 过程沟通和绩效辅导	63
第四节 新绩效考核与反馈	63
一、 绩效考核	63
二、 绩效反馈	64

第五节 新绩效结果运用	66
第五章 ABC 供水公司新绩效管理方案的实施保障与优缺点	69
第一节 新绩效管理方案的实施	69
第二节 新绩效管理方案的保障	69
一、 管理者重视	69
二、 全员参与	69
三、 绩效管理信息公开透明	69
四、 加强人才储备	70
五、 完善人力资源制度	70
六、 建立以绩效为导向的企业文化	70
第三节 方案的优点、缺点和持续改进	70
一、 方案的优点	71
二、 方案的缺点	71
三、 持续改进	72
第六章 结论	73
附 录	75
附录一：ABC 供水公司绩效管理满意度调查问卷	75
参考文献	77
致谢语	79

Contents

Chapter I Introduction	1
Section I Research Background and Research Significance	1
I Research Background.....	1
II Research Significance	1
Section II Research Contents And Thinking Methods	2
I Research Contents	2
II Thinking Methods.....	3
Chapter II The Oretical Basis and Literature Review of	
Performance Management.....	5
Section I The Concept of Performance Management	5
I The meaning of Performance, Performance Assessment and	
Performance Management.....	5
II The meaning of Performance Management	11
Section II Performance Management Methods	12
I The Classification of Performance Management Methods.....	12
II The Development Profile of Performance Management Methods	12
III The Categories of Performance Management Methods.....	13
ChapterIII The Status Quo Analysis of ABC Water Supply	
Company	20
Section I The Development Status of Water Supply Industry	20

I	Water Supply Industry Introduction	20
II	The Current Situation of Performance Management in Water Supply Industry.....	22
Section II	ABC Water Supply Company Profile	24
I	The overviews of ABC water supply company	24
II	ABC Water Supply Company Introduction	29
Section III	Performance Management Present Situation of ABC Water Supply Company	30
I	The Overall Condition of Performance Management in ABC Water Supply Company	30
II	Department Performance Evaluation Form of ABC Water Supply Company	33
III	Individual Performance Evaluation Form of ABC Water Supply Company	36
Section IV	The Existing Problems and Causes of Performance Management in ABC Water Supply Company	39
I	The Problems Existing in Performance Management of ABC Water Supply Company	39
II	The Causes of Problems Existing in Performance Management of ABC Water Supply Company	42
Chapter IV	Performance Management Plan Improvements.....	45
Section I	Objective, Principle and Improvement Ideas of Performance Assessment Management.....	45
I	Performance Assessment Management Objectives.....	45
II	Performance Assessment Management Principles	46
III	Performance Assessment Management Improvement Ideas	47
Section II	New Performance Plan	48

I	Make the Necessary Preparations	48
II	Set Performance Assessment Indicators	50
Section III	New Performance Coaching and Communication	62
I	Communication Befor Implementation	62
II	Process Communication And Performance Coaching.....	63
Section IV	New Performance Assessment and Feedback.....	63
I	Performance Assessment	63
II	Performance Feedback.....	64
Section V	New Performance Assessment Results Application	66
 Chapter V The Implementation and Safeguard of New		
Performance Plan, The Advantage And The Disadvantages Of Plan		
In ABC Water Supply Company69		
 SECTION I THE IMPLEMENTATION OF NEW PERFORMANCE PLAN		
69		
 SECTION II THE SAFEGUARDS OF NEW PERFORMANCE		
69		
I	Management Focus	69
II	Full Participation	69
III	Open and Transparent Performance Management Information	69
IV	Strengthen the Talent Pool	70
V	Improve Human Resources System	70
VI	Establish Performance Oriented Enterprise Culture	70
Section III	The Advantage, The Disadvantages of Plan And Continuous	
	Improvement	70
I	The Advantage of Plan	71

II The Disadvantages of Plan	71
III Continuous Improvement	72
Chapter VI Conclutions	73
Appendixes.....	75
I Questionnaire For Performance Management Of ABC Water Supply Company	75
References	76
Acknowledgement	79

第一章 导论

第一节 研究背景和意义

一、 研究背景

随着市场经济的不断完善和全球化趋势的不断发展,企业的竞争越来越依靠管理。人才是企业发展的根本。人力资源管理以将企业的战略和规划分解,使部门和员工个人的目标和企业的目标相一致,提高员工整体队伍水平,以此提高企业经营效率。通过制定、实现员工的目标,促进员工与企业共同发展。越来越多的企业逐渐意识到人力资源对企业发展的作用。目前许多企业面临着一个难题:如何使员工发挥主观能动性,将个人目标和企业一致,通过努力最终实现个人和企业共同发展。

绩效管理是提升企业管理水平、增强企业竞争优势的重要手段。近年来,绩效管理越来越受到国内企业的重视,虽然许多企业已建立了绩效管理体系,但存在着两种问题,一是企业制定的绩效管理体系不太科学,二是没能真正发挥绩效管理的作用。

随着中国经济体制改革的不断深入、经济的崛起,国有企业暴露出较多管理问题。由于部分国有企业有因人设岗、缺乏人力资源规划和有效的绩效考核等问题,它较们缺乏活力,效益不高,为政府带来一定的经济负担,因此一些旧的管理模式急需改进。ABC 供水公司作为国有企业也拥有以上的大部分通病。

基于以上背景,本文深入剖析供水行业背景和 ABC 供水公司原有的绩效管理现状,通过结合绩效管理的相关理论,改进 ABC 供水公司的绩效管理体系,使公司可以适应即将来临的变革。

二、 研究意义

(一) 中国城市水务行业的市场化和改革要求

当前及今后相当长的时间里,中国城市水务行业面临着适应市场化和改革情况。建国以来,供水行业一直受到计划经济影响,管理方式较落后、效益不高。进入 21 世纪,供水行业逐渐开始市场化,但是市场化程度较低。未来,水务行

业的市场化和改革将继续深化。

（二）解决部分供水公司的通病

纵观最近这些年来供水企业的情况，发现部分供水公司存在以下几个方面的问题。

1、经济效益不佳，效率不高

供水公司缺少内在动力和外在压力，没有非常有效的激励和约束机制，人浮于事、工作效率不高、经济效益不佳。

2、经营观念有些跟不上时代发展，存在行业不正之风

由于供水公司长期受到计划经济及行业垄断的影响，因此在经营方式上创新不够，行业内存在着“得过且过”、“吃大锅饭”、“看关系”等不正之风，很少形成自下而上的改革。

（三）满足 ABC 供水公司发展的要求

近年来，公司所处的外部环境正在发生或即将发生剧烈的变化，多元产权制度已经在供水行业中推行。站在新征程上，ABC 供水公司也提出了更高的工作要求，更加自觉地肩负起国有企业在转型升级和惠民利民上所肩负的责任，秉承企业精神，提升内部管理水平，全力推进供水工作重点由“水安全”到“水幸福”的转变。

第二节 研究内容和思路方法

一、 研究内容

论文的主要研究内容如下：

第一章：导论。主要阐述论文的选题背景及意义，介绍本文的主要内容及思路 and 框架。

第二章：绩效管理理论基础和文献综述。主要介绍绩效管理的内涵、绩效管理的方法、流程等。

第三章：ABC 供水公司现状分析。通过分析供水行业、ABC 供水公司的概况和绩效管理现状，发现 ABC 供水公司绩效管理的问题，并分析问题存在的原因。

第四章：ABC 供水公司绩效管理体系的改进。根据 ABC 供水公司目前绩效管理体系存在的问题，提出运用目标管理等方法制定部门和个人绩效考核指标、完

善考核流程的绩效管理体系改进方案。实施方案前，先制定公司的战略目标（公司 KPI）、部门岗位职能（部门 KPI），然后将目标分解至个人考核指标（岗位 KPI）。

第五章：ABC 供水公司新绩效管理体系的实施保障与优缺点。分析成功实施该方案的保障内容、优缺点和持续改进方向。

第六章：结论。对全文进行概括性总结。

本文的主要框架详见图 1.1。

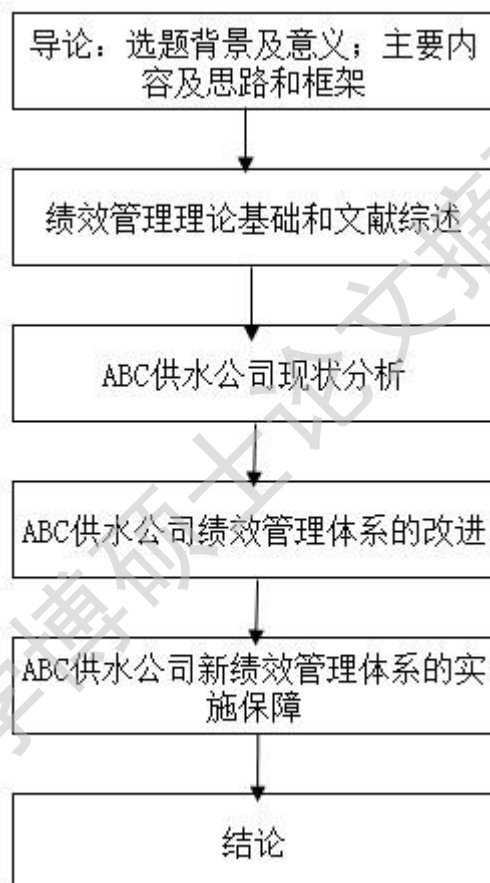


图 1.1 论文框架

资料来源：笔者根据本文框架绘制。

二、思路方法

本文采用的研究方法有两个。

（一）文献研究法

文献研究法通过查阅国内外的相关文献获得与研究课题相关的资料。本文结合目标管理法 (MBO)、平衡计分卡法 (BSC)、关键指标法 (KPI)、360 度考核法等理论, 为 ABC 供水公司绩效体系改进奠定了基础。

(二) 案例研究法

案例研究法是指针对个案进行理论分析及深入研究的一种研究方法。本文以 ABC 供水公司绩效考核体系为研究案例, 发现体系存在的问题并加以改进, 期望对其他类似企业有借鉴的意义。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库